



SKOGSMÄSTARPROGRAMMET

Examensarbete 2015:17

Skogsvårdsentreprenörers uppfattning om SÖDRA som uppdragsgivare

*Silviculture contractor's opinion of Södra as
outsourcer*



Sofie Petersson

Skogsvårdsentreprenörers uppfattning om SÖDRA som uppdragsgivare

Silviculture contractor's opinion of Södra as outsourcer

Sofie Petersson

Handledare: Torbjörn Valund, SLU Skogsmästarskolan

Examinator: Eric Sundstedt, SLU Skogsmästarskolan

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Självständigt arbete (examensarbete) med nivå och fördjupning G2E med möjlighet att erhålla kandidat- och yrkesexamen

Kurstitel: Kandidatarbete i Skogshushållning

Kurskod: EX0624

Program/utbildning: Skogsmästarprogrammet

Utgivningsort: Skinnskatteberg

Utgivningsår: 2015

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Serienamn: Examensarbete /SLU, Skogsmästarprogrammet

Serienummer: 2015:17

Omslagsbild: Röjningsobjekt. Fotograf Jan Falck.

Nyckelord: affärsrelationer, skogsföretag, entreprenad



Sveriges lantbruksuniversitet
Skogsvetenskapliga fakulteten
Skogsmästarskolan

FÖRORD

Som ett sista moment på Skogsmästarskolan i Skinnskatteberg skall ett examensarbete omfattande 15 hp göras. Under vintern 2014 tog jag kontakt med områdeschefen på Södra i Oskarström och diskuterade olika möjligheter till ett examensarbete där.

Att få undersöka och arbeta med förhållandet mellan skogsföretag och entreprenör har varit både intressant och givande, och inte minst något som kommer att vara en stor del i min kommande yrkesutövning.

Först och främst vill jag tacka Thomas Davidsson, områdeschef på Södra i Oskarström, för att jag fick chansen att göra detta examensarbete hos Er på Södra. Därefter vill jag tacka alla hjälpsamma och trevliga entreprenörer som har tagit sig tid att svara på min enkät. Sist men inte minst vill jag även tacka Torbjörn Valund, min handledare på Skogsmästarskolan, som har varit ett stöd under hela processen och kommit med synpunkter och nya uppslag under arbetets gång.

Skinnskatteberg
2015-05-19

Sofie Petersson

INNEHÅLL

1. Abstract.....	1
2. Inledning.....	3
2.1 Bakgrund och syfte.....	3
2.2 Avgränsningar	3
2.3 Definitioner och begrepp.....	3
2.4 Entreprenörshistorik inom skogsbruket.....	4
2.5 Södras historia.....	5
2.6 Södra idag.....	5
2.7 Södras affärsområden	6
2.8 Framgångsrika entreprenörer.....	6
2.9 Entreprenörstyper.....	7
2.10 Relationen mellan skogsföretag och entreprenör.....	8
2.11 Vikten av kommunikation mellan skogsföretag och entreprenör	8
2.12 Att skapa gemenskap	9
2.13 Vikten av förtroende	10
2.14 Målstyrning	10
2.15 Uppdragsgivarens bidrag.....	10
2.16 Skogsentreprenad i dagsläget.....	11
2.17 Tillväxtförutsättningar för skogsvårdsentreprenörer	11
2.18 Att öka utbudet i skogsentreprenadföretag.....	12
3. Material och metoder.....	13
3.1 Litteraturstudie.....	13
3.2 Utformning av enkät	13
3.3 Utsändning av enkät	14
3.4 Material.....	14
3.5 Svarsfrekvens.....	14
4. Resultat	15
4.1 Entreprenörernas bakgrund	15
4.2 Traktdirektiv	15
4.3 Snitsling.....	16
4.4 Kontakten mellan Södra och entreprenörerna	17
4.5 Kontakten mellan entreprenörer på Södra.....	19
4.6 Uppföljning på utförda uppdrag.....	19
4.7 Entreprenörernas kännedom om Södras Skogsvårdsstandarder	20

4.8 Entreprenörernas upplevelse av samarbetet med Södra	21
4.8 Entreprenörernas förtroende för Södra som företag.....	22
4.9 Entreprenörernas kunskap om Södras mål och strategier	23
4.10 Södras planering av entreprenörernas arbete	24
4.12 Affärsutvecklingssamtal	24
4.13 Entreprenörernas känsla av gemenskap med Södra	24
4.14 Arbetsplatsträffar och sociala sammankomster	24
4.15 Övriga synpunkter från entreprenörerna.....	25
5. DISKUSSION	27
5.1 Litteraturstudie.....	27
5.2 Resultatdiskussion.....	28
5.2.1 Entreprenörernas bakgrund	28
5.2.2 Traktdirektiv	28
5.2.3 Snitsling	29
5.2.4 Kontakten mellan Södra och entreprenörerna.....	29
5.2.5 Kontakt med andra entreprenörer	30
5.2.6 Besök i skogen	30
5.2.7 Uppföljningsarbetet på utförda uppdrag	31
5.2.8 Entreprenörernas kännedom om Södras standarder avseende skogsvård	31
5.2.9 Entreprenörernas upplevelse av samarbetet med Södra	32
5.2.10 Entreprenörernas förtroende för Södra som företag	32
5.2.11 Entreprenörernas kunskap om Södras mål och strategier.....	33
5.2.12 Södras planering av entreprenörernas arbete.....	33
5.2.13 Affärsutvecklingssamtal	33
5.2.14 Entreprenörernas känsla av gemenskap med Södra	34
5.2.15 Arbetsplatsträffar och sociala sammankomster	34
5.3 Metoddiskussion.....	34
6. Sammanfattning	37
7. referenslista	39
7.1 Publikationer.....	39
7.2 Internetdokument.....	40
8. bilagor	41
8.1 Enkät till entreprenörer	41
8.2 Medskick enkät.....	44

1. ABSTRACT

Södra in Oskarström has the ambition to become the best client for silviculture contractors and another aim is that the contractors should feel a strong sense of community with Södra. Several factors play an important role in order for these ambitions to be realized. The purpose of this study was to investigate how the contractors feel about their business relationship with Södra. The study was conducted during the spring of 2015 through a questionnaire which was sent to all ten silviculture contractors working with Södra in Oskarström. Overall, it seemed like the contractors were satisfied with the collaboration. They were also well informed about Södra's forest management standards. There were two elements that the contractors were less satisfied with and they were the feedback regarding performed actions, as well as the markings of the treatment units.

2. INLEDNING

Denna studie har gjorts i samarbete med Södra i Oskarström. Studien bygger på en enkätundersökning som gjorts bland tio skogsvårdsentreprenörer som verkar inom Oskarströms virkesområde. Detta kapitel kommer att behandla undersökningens bakgrund och syfte, men också presentera resultat och teorier från tidigare gjorda studier inom ämnet.

2.1 Bakgrund och syfte

Södra i Oskarström har som målsättning att bli den bästa uppdragsgivaren för entreprenörer. Ett väl fungerande samarbete förutsätter att många olika faktorer samspelar. Syftet med undersökningen är att ta reda på vad entreprenörerna behöver från Södra för att kunna utföra ett så bra arbete som möjligt.

En annan ambition från Södras sida är att entreprenörerna skall känna stark gemenskap med Södra, rapporten syftar således även till att ta reda på hur stark gemenskap entreprenörerna faktiskt känner med Södra, och hur denna kan stärkas ytterligare. Författarens förhoppning är att kunna kartlägga vad entreprenörerna tycker om samarbetet med Södra och sedan diskutera vad som eventuellt skulle kunna förbättras och komma med förslag på hur samarbetet mellan parterna kan stärkas ytterligare.

2.2 Avgränsningar

Denna undersökning kommer att baseras på uppgifter från skogsvårdsentreprenörer. Detta beslut fattades i och med att en likande undersökning redan gjorts bland avverkningsentreprenörerna. Vad som i denna rapport menas med skogsvårdsentreprenörer, är de entreprenörer som sysslar med röjning, plantering, markberedning, flisning och grothantering. Till antalet är dessa entreprenörer tio stycken som verkar inom Oskarströms område.

Enkäten har skickats till och skall besvaras av entreprenörerna själva, och inte de som är anställda på entreprenadföretaget. Anledningen till detta är att undersökningen till stor del handlar om kommunikation, samarbete samt hur entreprenören upplever sin situation och med hänsyn till detta känns det rimligt att entreprenören själv får besvara frågorna i enkäten.

2.3 Definitioner och begrepp

I studien undersöks samarbetet och kommunikationen mellan Södra och skogsvårdsentreprenörsföretag. I detta läge ses då Södra som kund, det vill säga köpare av entreprenörens tjänster. Skogsvårdsentreprenören benämns ibland

som leverantör, som levererar tjänster till Södra i form av skogsvård. Södras leverantörer av virke benämns markägare eller medlemmar.

2.4 Entreprenörshistorik inom skogsbruket

Skogsbruket började tidigt använda sig av entreprenörer. Till en början användes ett entreprenadsystem med hästkörare, där hästägarna stod för ansvaret att leverera virke på uppdrag av en sågverksägare. Hästägarna skötte själva administrationen och såg till att hela drivningsarbetet sköttes, de anlätade underentreprenörer till avverkning, brossling av virke och andra moment som hörde drivningsarbetet till. Hästägaren förhandlade priset med sågverksägaren.

När maskinerna introducerades i storskogsbruket förändrades situationen. Fälttjänstemän och hästkörare hade för lite kunskaper om mekaniserat skogsbruk och man insåg att det behövdes en organisatorisk förändring för att kunna implementera det mekaniserade drivningsarbetet. Detta resulterade i att många skogsföretag lät en specialistfunktion sköta det mesta av ansvaret gällande det operativa arbetet i skogen och samtidigt arbeta med utvecklingen av de nya maskinsystemen. När fälttjänstemännens kompetens efterhand ökade kom specialistfunktionens arbete att implementeras ut på olika distrikt och förvaltningsområden och dessa tog var och en hand om det operativa arbetet i skogen.

Under 80- talet började maskinutvecklingen stabiliseras och allt fler av de anställda skogsarbetarna blev skickliga maskinförare. Problemet med den låga tekniska utnyttjandegraden kvarstod och man började tänka i nya banor. Vissa företag införde AT- systemet (arbetstagarägda maskiner), detta innebar att man lät skogsarbetarna köpa egna maskiner samtidigt som de fortfarande var anställda av företaget. AT-systemet visade sig effektivt och den tekniska utnyttjandegraden steg.

I början av 1990-talet ställdes skogsbruket inför en kostnadskris som resulterade i att drivningsresursen helt skulle komma att avskärmas från företagen själva. Maskinutvecklingen tycktes ha stagnerat och många maskinförare och AT- ägare ansågs tillräckligt kompetenta att driva egna företag. Parallellt med AT- systemet hade även en del fristående entreprenörer tagit plats på marknaden och dessa visade sig vara konkurrenskraftiga. Nu hade man nått målet om att öka den tekniska utnyttjandegraden och riktade uppmärksamheten till att höja produktiviteten. Man ville utnyttja drivkraften i det raka ackordet och detta kunde lämpligast göras med en fullständig entreprenörisering som närmast kan jämföras med ackord. Detta tillsammans med drivkraften för människor att äga ett företag, gjorde att kostnaderna sänktes.

De olika företagen gjorde sin entreprenörisering olika snabbt, för en del skedde det successivt och för andra gick övergången snabbt. Det bör dock tilläggas att en del företag av olika anledningar har behållit egna maskiner med anställda förare. Idag kan konstateras att det mesta av drivningsarbetet inom skogsbranschen

sker på entreprenad och av entreprenadföretag i olika storleksordning (Norin, 2002).

2.5 Södras historia

Södras rötter sträcker sig långt tillbaka i tiden. Genom en rad sammanslagningar av olika länsföreningar bildades år 1926 Smålands Skogsägareförening, en början på ett flertal liknande sammanslagningar som gjorde att Södra började växa geografiskt. År 1938 anses vara starten för Södra, det var då Sydöstra Sveriges Skogsägareföreningars Förbund bildades. Vid den tidpunkten var, och är än idag, Södra en ekonomisk förening och detta har spelat en betydande roll i Södras utveckling.

Efter andra världskriget fanns det inte tillräcklig avsättning för tillväxten i Sveriges alltmer välskötta skogar, sågverkens behov var inte tillräckliga för att sluka de resurser som fanns i skogen. Södras VD Gösta Edström insåg att egna massafabriker behövde etableras och startade processen som skulle leda till de industrier som är Södras kärna än idag. 1959 invigdes Mönsterås, 1962 Mörrum och 1972 Värö. I slutet av 1970-talet och början på 1980-talet gick staten in och tog över 40 procent av Södras industridelsaktier i samband med en nedgång, läget stabiliserades redan år 1985 och Södra kunde lösa in sina aktier igen.

Lönsamheten började stiga och produktionen var hög under 1990-talet och en bit in på 00- talet. Föreningen fortsatte växa geografiskt i samband med att ett antal nya industrier kom i Södras ägo. Forskningsverksamhet och energiproduktion blir allt viktigare inslag i slutet av 00- talet, i takt med att konkurrensen hårdnar på marknaden finner Södra stora utmaningar i att hitta nya användningsområden för träfiber (Södra, 2013, Länk A).

2.6 Södra idag

Södra är, som nämnts tidigare, en ekonomisk förening. Detta betyder att det är Södras medlemmar som bestämmer organisationens inriktning. Södra är en demokratisk organisation och varje medlem har en röst. Södra utgörs av 36 skogsbruksområden och varje år väljs förtroendevalda ut i samband med årsmötet. De förtroendevalda utgör en mellanhand mellan medlemmarna och den centrala delen av verksamheten. Det är ungefär 700 förtroendevalda som bevakar medlemmarnas intressen. Under årsmötet finns också möjligheter att lämna synpunkter och förslag.

Södra ägs av 50 000 medlemmar som tillsammans äger 36 000 skogsgårdar i södra Sverige. Dessa medlemmar är också delägare i en skogsindustrikoncern som är etablerad på den svenska och internationella marknaden (Södra, 2012, Länk B).

2.7 Södras affärsområden

Södra har tre verksamhetsområden; Södra Skog med inriktning på skogliga tjänster och virkesråvara, Södra Cell med inriktning på pappersmassa och Södra Wood med inriktning på trävaror och interiör. Medlemmarna levererar skogsråvara till industrierna enligt marknadsmässiga priser och det mesta av de förädlade produkterna säljs på den internationella marknaden. De marknadsmässiga priserna leder till att medlemmarnas lönsamhet i skogsbruket gagnas. (Södra, 2014, Länk C)

Södra Skog är uppdelat på 19 verksamhetsområden och på varje verksamhetsområde är utrustat med kompetens i form av skogsinspektorer och entreprenörer. Södra skog har 544 anställda och medlemmarnas avverkningar motsvarar ungefär 10 procent av Sveriges totala årliga avverkning (Södra, 2014, Länk D).

Södra Cell har en årlig produktion av pappersmassa på 1,6 miljoner ton och är en av de största aktörerna på avsalumarkanden. Huvuddelen av råvaran kommer från medlemmarna och består till 90 procent av barrvirke. Resterande del lövmassa försörjs av medlemmar och import. Södra Cell har även börjat tillverka textilmassa av björk och ett material kallat DuraPulp, ett kompositmaterial (Södra, 2013, Länk E).

Södra Wood är ett nytt affärsområde och är en sammanslagning av de tidigare affärsområdena Södra Timber och Södra Interiör. Södra Wood har ungefär 1500 anställda och producerar träinredningsprodukter och sågade, hyvlade trävaror (Södra, 2014, Länk F).

2.8 Framgångsrika entreprenörer

Egenskaper som kännetecknar en framgångsrik entreprenör är förmågan att våga ta risker, kännedom om hur marknaden fungerar, kunskaper inom marknadsföring och företagsekonomi. För att bli framgångsrik som entreprenör krävs också ett sinne för affärer, förmåga att se affärsmöjligheter, att kunna lösa problem snabbt och effektivt samt att kunna se möjligheter till lönsamhet (Littunen, 2000). Norin (2002) har i sin redogörelse för Skogforsk, kommit fram till en del andra framgångsfaktorer hos entreprenörer; goda relationer och bra samarbete med kunder, hög kvalitet på utfört arbete, mångkunnighet och kompetens, förutse kunders krav och önskemål, fungerande och modern utrustning. Vidare presenterar Norin vad entreprenörer behöver av sin kund för att kunna göra ett så bra och kostnadseffektivt arbete som möjligt. I första hand behöver entreprenörerna bra planeringsunderlag men det behövs även långsiktiga avtal, samt ett gott klimat i samarbetet mellan kund och entreprenör och det bör finnas en god relation dessa emellan.

2.9 Entreprenörstyper

Skogsbruket har styrt utvecklingen mot tre typer av entreprenörer, dessa olika typer har i huvudsak olika roller och affärsidéer. De olika entreprenörstyperna är U, F och S- entreprenörer, och för dessa redogörs nedan.

Utvecklingsentreprenörer är entreprenörer som tillsammans med skogsföretagen utvecklar och förbättrar drivningsarbetet, dessa är i regel proaktiva och har god samarbetsförmåga. Förbättringsentreprenörer är ofta skickliga företagare som har ett stort fokus på kundtillfredsställelse och hög produktivitet, dessa entreprenörer har tillsammans med skogsföretagen lagt stor vikt vid vardagsrationalisering. Den tredje gruppen är spotmarknadsentreprenörer, kännetecknen för dessa är att de snabbt kan sätta in resurser i besvärliga situationer och lösa problem med ett kompetent förhållningssätt. Spotmarknadsentreprenörer har funnits på marknaden under en lång tid och de har efterhand utvecklats till goda företagare som vill göra bra affärer (Norin & Furness-Lindén, 2008).

Det finns olika förhållningssätt hos entreprenörer, de delas in i proaktiva och reaktiva entreprenörer. Förhållningssättet handlar om hur entreprenörerna själva ser på sin verksamhet och hur de utför sitt arbete därefter. De proaktiva entreprenörerna ser affärsmässigt på sin verksamhet, dessa entreprenörer är initiativtagande och arbetar för ökad kundnytta, de satsar på att utveckla sin befintliga verksamhet samtidigt som de är öppna för nya möjligheter till affärer.

De reaktiva entreprenörerna har ett annorlunda förhållningssätt till sin verksamhet, de ser sitt arbete som ett sätt att försörja sig. Reaktiva entreprenörer har inte ambitionen att själva utröna kundens önskemål och ligga steget före, dessa svarar istället direkt på konkreta önskemål och är väldigt lyhörda mot sina kunder. I samarbetet med reaktiva entreprenörer överläts det till kunden att styra utvecklingen.

Skogsföretag har olika önskemål om vilken typ av entreprenörer de vill samarbeta med. Att ha många proaktiva entreprenörer kan vara bra om man har brist på personal bland sina tjänstemän och måste låta entreprenörer ta ett stort ansvar. Det är dock inte säkert att det går att pressa priserna särdeles hårt hos proaktiva entreprenörer och en del tjänstemän kan uppleva att dessa tar över verksamheten alltför mycket och uppleva dem som ett hot.

Hos de reaktiva entreprenörerna har kunden större möjlighet att pressa priset, kunden kan också känna bekvämlighet med att entreprenören alltid gör precis som de säger. Kunder som har en stor andel reaktiva entreprenörer måste själva stå för utvecklingen och hela tiden vara drivande inom denna eftersom de reaktiva entreprenörerna inte själva tar något initiativ till utveckling.

Det är viktigt att skogsföretaget tänker över vilken typ av entreprenörer de vill samarbeta med, vilket som passar företaget bäst, om man vill arbeta med enbart proaktiva eller reaktiva, eller en blandning av båda typerna (Norin, 2002).

Det är inte möjligt att rakt av välja ut en entreprenör och inleda ett långsiktigt samarbete med denne. Att skapa en långsiktig affärsrelation är en successiv process som utvecklar relationen mellan parterna (PlanNytt, 2004).

2.10 Relationen mellan skogsföretag och entreprenör

Vad gäller relationen mellan kund och leverantör, kan två förhållningssätt mellan parterna förekomma, det traditionella förhållandet och partnerskapsförhållandet. I det traditionella förhållandet står kunden och leverantören i ett konkurrensförhållande gentemot varandra, det råder ett spel om att vinna/förlora mellan parterna och den ena parten försöker minska sin motparts styrkeposition. Det traditionella förhållningssättet är ofta kortsiktigt och behandlar oftast en affär i taget. Den köpande kunden vill ha tjänster/varor till ett så lågt pris som möjligt och har ofta flera olika leverantörer samtidigt.

Konkurrensen i det traditionella förhållandet handlar om vinstmarginalen som blir över i slutet av försörjningskedjan, när produkten nått sin slutpunkt. Parterna försöker undvika att bli beroende av varandra och strävar efter att reducera motpartens styrka. En risk för företag att använda denna typ av strategi är att man på sikt kan komma att fragmentera leverantörsmarknaden och att detta leder till att det finns många och små leverantörer med sämre förmåga till utveckling och kompetens.

I partnerskapsförhållandet söker kunden en nära relation till sina leverantörer, som ofta inte är många. Överenskommelser om pris skall vara acceptabla och rimliga för båda parter. Kontakten mellan leverantör och köpare är mer omfattande i partnerskapsförhållandet än i det traditionella förhållandet. Parterna strävar efter en situation där båda blir vinnare och de försöker tillsammans öka konkurrenskraften och vinstmarginalen för båda parter. I motsats till det traditionella förhållandet vill parterna här snarare öka beroendeförhållandet än tvärt om, man eftersträvar också långsiktiga avtal. En risk med denna typ av förhållande är att leverantören är väldigt beroende av sin partner och om en leverantör väljer fel kund så kan hela leverantörens företag äventyras (Mattsson, 2002).

2.11 Vikten av kommunikation mellan skogsföretag och entreprenör

Norin och Lindén (1998) har funnit att kommunikationen mellan entreprenör och uppdragsgivare många gånger är bristfällig. I rapporten framgår att entreprenörer ofta inte får tillräcklig uppskattning för sitt arbete utan enbart får feedback när något gått fel. Ett annat problem är att uppdragsgivaren sällan visar sig ute i skogen. Det framgår även att entreprenörer sällan får information om markägarnas och uppdragsgivarens krav på kvalitet. Uppföljningar som uppdragsgivaren gör når sällan ut till entreprenörerna och ibland alldeles för

sent, i vissa fall görs inga uppföljningar alls. Det är viktigt att skapa kommunikativa kanaler där entreprenör och uppdragsgivare kan ha en dialog och båda får komma till tals, annars kan det lätt bli missnöje mellan parterna (Norin & Lindén, 1998).

Det råder ofta vissa organisatoriska gränser inom organisationer. Det har skapats olika revir och mellan dessa revir uppstår ett slags "ingenmansland" för att parterna håller sig på långt avstånd från varandras områden. Denna obeträdda mark blir ofta en uppsamlingsplats för problem och frågor som fallit mellan stolarna. För att utveckla kommunikationen mellan entreprenörer och uppdragsgivare är det viktigt att parterna vågar mötas i gränslandet mellan reviren och skapa förståelse för varandras arbete (Södergren & Thor, 2003).

2.12 Att skapa gemenskap

Känslan av gemenskap mellan skogsföretag och leverantör är en förutsättning för ett väl fungerande samarbete. Ett viktigt steg i att få entreprenören att känna gemenskap är att bygga upp dennes företagskänsla. Det är viktigt att entreprenören förstår att denne representerar sin uppdragsgivares företag. Det finns olika sätt att stärka gemenskapen mellan uppdragsgivare och leverantör.

Betald utbildning är ett bra tillvägagångssätt till ökad gemenskap, om entreprenören inte får ersättning för sin utbildning tenderar intresset att avta. Entreprenörer kan också behöva hjälp att få fram kursutbud och information. Att låta entreprenörer utbyta erfarenheter är också framgångsrikt i gemenskapsarbetet. Organiserade evenemang såsom studiebesök, arbetsplatsträffar och personalfester gör att personalen lär känna varandra personligen och detta leder till ökad gemenskap inom organisationen.

Stöd från företaget när entreprenören köper nya maskiner är ett bra sätt från företagets sida att visa engagemang och uppskattning, det kan handla om att försöka förhandla fram rabattavtal med maskintillverkare eller i övrigt vara med i diskussionerna med tillverkarna när detta anses lämpligt. Det är även viktigt att entreprenörer får betalt i tid för sina avslutade uppdrag och att uppdragsgivaren informerar entreprenörer om företagets ekonomiska situation. Uppdragsgivarens ekonomiska situation bör kommuniceras till entreprenörerna varje år och det är viktigt att tydliggöra allas roller i organisationen och hur de påverkar de ekonomiska resultaten. Uppdragsgivaren bör också vara tydlig med företagets mål och visioner och förklara hur marknaden kan förändras. Om entreprenören har god kännedom om detta ökar dennes förståelse och acceptansen för förändringar ökar. Rak och tydlig information är viktigt för att minska ryktesspridning (Brunberg & Hallberg, 1987).

2.13 Vikten av förtroende

Förtroende är en väsentlig del i arbetet att stärka relationer. Nästan alla styrsystem innehåller någon grad av förtroende. Genom processer av lärande och anpassning skapas förtroende över tid, förtroende är av yttersta vikt i både konfliktsituationer och i positiva interaktioner mellan parterna. Det bör alltid finnas en minimigräns av förtroende, finns inte tillräcklig tillit i affärsförhållandet riskeras att någon av parterna ter sig oanpasslig och omedgörlig. En viss grad av förtroende i relationen gör också att förutsägbarheten i motpartens beteende ökar, vilket kan vara en fördel i oförutsedda situationer.

I relationen mellan entreprenör och skogsföretag är delgivandet av information en viktig aspekt, det kan exempelvis vara information om kostnader och resultat. I samarbetet mellan entreprenörer och det beställande företaget finns tre typer av förtroende; avtalsförtroende, kompetensförtroende och goodwillförtroende.

Avtalsförtroende bygger på moral och ärlighet, man litar på att motparten håller avtalet, oavsett om det är skriftligt eller muntligt. Kompetensförtroende avser tron på att motparten har kompetens nog att utföra det som står skrivet i avtalet. Goodwill avser pålitlighet och ansvar, detta förtroende bygger på att man tror att motparten faktiskt kommer att utföra det som är skrivet i avtalet (Langfield-Smith & Smith, 2003).

2.14 Målstyrning

För att skapa trivsel och motivation hos entreprenörer är känslan av frihet en viktig aspekt. Känslan av frihet uppkommer när entreprenören får styra över sin egen tid och lägga upp sitt arbete själv, självständighet är alltså viktig. Om entreprenörerna erhåller rätt kompetens och resurser är det lämpligt att utnyttja detta för att skapa så god motivation som möjligt, ett sätt att göra detta är genom målstyrning. Kärnan i målstyrning innebär att man på förhand sätter upp målen för arbetet och att entreprenören få arbeta fritt inom vissa förutbestämda ramar. Det är inte uppdragsgivaren som skall detaljstyra entreprenörens verksamhet (Brunberg & Hallberg, 1987).

2.15 Uppdragsgivarens bidrag

Det finns en del punkter som kan vara viktiga för uppdragsgivaren att följa och rätta sig efter. Framförhållning och information är viktigt för att entreprenörerna skall kunna planera och organisera sin verksamhet. Om framförhållningen är god har även entreprenören möjlighet att påverka objektens turordning i god tid.

Tydliga och utförliga instruktioner/traktdirektiv är viktigt så att entreprenören med lätthet kan planera sina objekt och starta upp arbetet snabbt då denne kommer till trakten.

Bortsättningen bör diskuteras mellan parterna och entreprenören skall ha kunskap om beräkningsunderlag och beräkningsgång, det kan lätt uppstå missämja om bortsättningen inte diskuterats i förväg. Uppdragsgivaren bör också verka för en bra uppföljning på prestation och kvalitet, det är viktigt att entreprenören får feedback på utförda arbeten för att kunna utveckla och förbättra.

Bra resultat på uppföljningar kan vara gynnsamma även i marknadsföringssammanhang. Ett bra sätt för att återkoppla uppföljningsresultaten är genom arbetsplatsträffar. Det är viktigt att uppföljningsresultaten diskuteras så entreprenören har chans att identifiera olika faktorer som ledde till bra eller dåliga resultat. Det faktum att uppföljningsresultaten faktiskt återkopplas leder också till att entreprenörerna blir mer samarbetsvilliga när det gäller att samla in data för detta (Brunberg & Hallberg, 1987).

2.16 Skogsentreprenad i dagsläget

År 2013 arbetades totalt 30 miljoner timmar inom skogsbruket. Av dessa 30 miljoner timmar stod entreprenadföretag för precis hälften. Totalt var 13900 personer sysselsatta inom skogsentreprenadföretag år 2013, 4 procent av dessa var kvinnor (Skogsstyrelsen, 2014).

2.17 Tillväxtförutsättningar för skogsvårdsentreprenörer

Specifikt för skogsvårdsentreprenörers tillväxt och utveckling, har Birger Eriksson (2007) presenterat i sin rapport från Skogforsk. I rapporten framgår bland annat vad entreprenörerna själva anser vara viktigt för att kunna utvecklas och göra framgångar i sina verksamheter. Att ha god branschkunskap och kunna förutse den framtida utvecklingen är viktigt, om man vet vad som komma skall, är det enklare att se möjligheter inför framtiden.

Att ha ett strategiskt tänkande och sätta upp långsiktiga mål, med strategier för att uppnå målen, har visat sig vara framgångsrikt. Entreprenörens personlighet är också av stor vikt, att ha en stark tro på sig själv och att inte se för stora hinder i framtiden underlättar utvecklingsarbetet. Entreprenörerna i studien menar också att kundnöjdhet och kvalitet är av största vikt, det handlar om att uppfylla önskemål och hålla god kvalitet, även om det inte alltid varit den bästa ekonomiska situationen för entreprenören. Anledningen till att lägga stor vikt på detta är att skapa goda förutsättningar för samarbete i framtiden.

Skogsföretagen i undersökningen hade andra synpunkter på vad som kunde skapa tillväxt i skogsentreprenadföretagen; utan uppfylld kvalitet till rätt pris fanns inga förutsättningar för tillväxt. Det är en fråga om utbud och efterfrågan, i

vissa fall är efterfrågan större än utbudet och då är det inte konkurrens eller brist på kunder som varit det stora problemet, snarare vilja och förmåga hos entreprenörsföretaget att växa. Ledning och organisationsförmåga anses också vara viktigt, förutom det praktiska arbetet i skogen och kunskaperna där behöver också administration och annat skötas.

Att leda sina anställda via någon annan (det beställande företaget) kan också vara en utmaning om entreprenören själv är van att styra på sitt eget sätt. De stora skogsorganisationerna menar också att kundorienteringen har spelat en väsentlig roll för skogsvårdsentreprenörernas utveckling.

2.18 Att öka utbudet i skogsentreprenadföretag

Ett annat sätt att utveckla ett skogsentreprenadföretag är att erbjuda mer än standardtjänster. I ett konkurrensförhållande gentemot andra kan det vara en fördel att ha fler tjänster än den traditionella skogsvården att erbjuda. Utöver markberedning, plantering och röjning kan entreprenören erbjuda sina kunder både specialtjänster och tilläggstjänster. Exempel på specialtjänster är naturvårdsbränning, inventering med helikopter, uppföljningsarbeten av olika slag, planering av skogs- och miljövård m.m.

Tilläggstjänster kan vara skötsel av vägar, anlägga rastplatser, sätta upp fågelholkar och bygga vindskydd. Entreprenören bör överväga om denne vill erbjuda nya tjänster eller utveckla redan befintliga. Att utveckla sitt redan befintliga arbete kan göras genom att erbjuda "paket", exempelvis en fullgod föryngring, som innehåller avverkningsplanering, markberedning, plantering och återväxtkontroll. Ytterligare ett tillvägagångssätt kan vara att samarbeta med andra branscher, t.ex. genom att erbjuda jakt- och fiskeguidning eller inventering av vilt och naturvård (Eriksson, 2007).

3. MATERIAL OCH METODER

Detta kapitel kommer att beskriva studiens tillvägagångssätt, hur tankarna har gått kring litteraturstudien och hur enkäten har utformats och behandlats.

3.1 Litteraturstudie

I studiens startfas var första steget att leta upp relevant litteratur kring ämnet. Litteratur om förhållandet mellan skogsföretag och entreprenörsföretag är i viss mån begränsad, och de rapporter som finns att tillgå är publicerade för ganska länge sedan. Det var således nödvändigt att se på kund- och leverantörsförhållanden i stort och inte begränsa litteraturen till enbart rent skogliga exempel.

Litteraturstudien beskriver kort Sveriges skogsentreprenadshistoria genom tiderna, den ger också en inblick i hur det ser ut i dagsläget, och förklarar en del teorier som rör förhållandet mellan kund och leverantör. Tanken med litteraturstudien är att plocka fram det viktigaste och de mest användbara idéerna och teorierna som rör samarbetsförhållanden mellan kund och leverantör.

Litteraturstudien fungerar även som ett underlag till enkäten; genom att studera vad som skapar trivsel och ett gott samarbetsklimat, och ha kännedom omkring detta, är det möjligt att utforma frågorna i enkäten i linje med detta. En annan tanke är att litteraturstudien skall fungera som ett slags hjälpmedel för Södra, en teoretisk bakgrundsinformation som väcker tankar och hjälper till att utforma riktlinjer och önskade förhållanden till entreprenörer.

3.2 Utformning av enkät

Enkätens frågor utformades med utgångspunkt från litteraturstudien. En medveten tanke var att inte ställa alltför många frågor, vilket eventuellt kan tänkas minska benägenheten att svara samt tenderar att ge mer standardiserade svar. En annan sak som noggrant övervägdes var svarsalternativen, mätbarheten i svaren är viktig och därmed är det önskvärt att ge få och tydliga svarsalternativ där detta är passande.

För att skapa variation i enkäten fanns en del frågor med fler svarsalternativ. På en del frågor följdes svarsalternativen av ett antal frirader där den svarande hade möjlighet att skriva några extra ord för att komplettera svaret på frågan. En helt öppen fråga med enbart frirader som svarsalternativ fanns också med i enkäten. Enkäten godkändes av uppdragsgivare och handledare på Skogsmästarskolan. Entreprenörerna hade 17 dagar på sig att besvara enkäten efter att den hade sänts ut.

3.3 Utsändning av enkät

När enkäten var iordningställd, markerades varje enkät som skulle skickas med ett visst nummer, detta för att kunna kontrollera vilka entreprenörer som besvarat enkäten och för att kunna påminna de entreprenörer som inte besvarat enkäten. Listan över enkätnummer kopplade till entreprenör är i skrivande stund kasserad och alla svar är således helt anonyma. Tillsammans med enkäten skickades även ett brev som förklarade syftet med studien och instruktioner om hur svaren skulle sändas tillbaka. Författarens telefonnummer vid eventuella frågor följde också med i utskicket.

Listan med vilka entreprenörer som skulle delta i undersökningen erhöles från områdeschefen i Oskarström, listan innehöll namn, telefonnummer och adresser till de berörda entreprenörerna. Innan enkäten skickades ut ringde författaren upp samtliga 10 entreprenörer och informerade om enkäten. Enkät, informationsbrev samt färdigfrankerat kuvert med svarsadress skickades ut till entreprenörerna samma dag som telefonsamtalet gjordes (31/3). Den 17/4, som var det sista datum för att besvara enkäten, gjordes en påminnelse via telefon till de entreprenörer som ännu inte besvarat och skickat tillbaka enkäten.

3.4 Material

Litteratur; materialet som användes för litteraturstudien finns presenterat löpande i brödtexten och under rubriken "Referenser". Litteraturen har hittats med hjälp av olika sökmotorer som finns att tillgå på SLU-bibliotekets hemsida.

Microsoft Word; studien har uteslutande skrivits i programmet Microsoft Word.

Microsoft Excel; resultat och diagram till resultatdelen har bearbetats i Microsoft Excel.

Microsoft Outlook; konversationer med uppdragsgivare och handledare har till stor del skett genom mejlkonversationer via Microsoft Outlook.

3.5 Svarsfrekvens

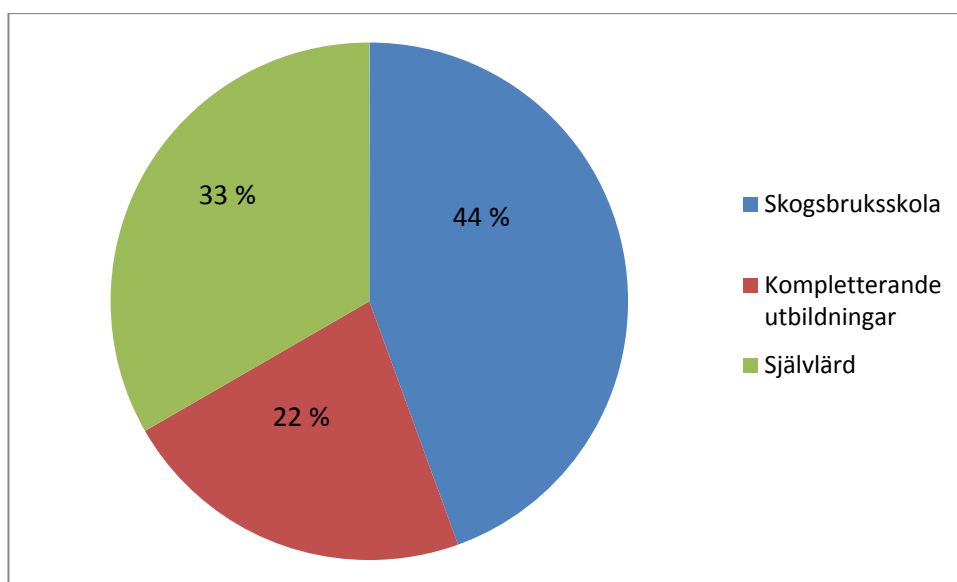
Av de 10 entreprenörer som fick enkäten skickade till sig, har författaren erhållit 9 svar. Detta ger en svarsfrekvens på 90 procent dessutom har en påminnelse skickats ut.

4. RESULTAT

I detta kapitel kommer studiens resultat att presenteras. Till en början redovisas praktiska aspekter såsom kvalitet på traktdirektiv, snitsling m.m. Efter det kommer resultaten av kommunikation och gemenskap att presenteras.

4.1 Entreprenörernas bakgrund

Av de tillfrågade entreprenörerna hade 44 procent utbildat sig på skogsbruksskola, 33 procent är självlärda och 22 procent har genomgått kompletterande utbildningar. Svarsfrekvensen är 90 procent.

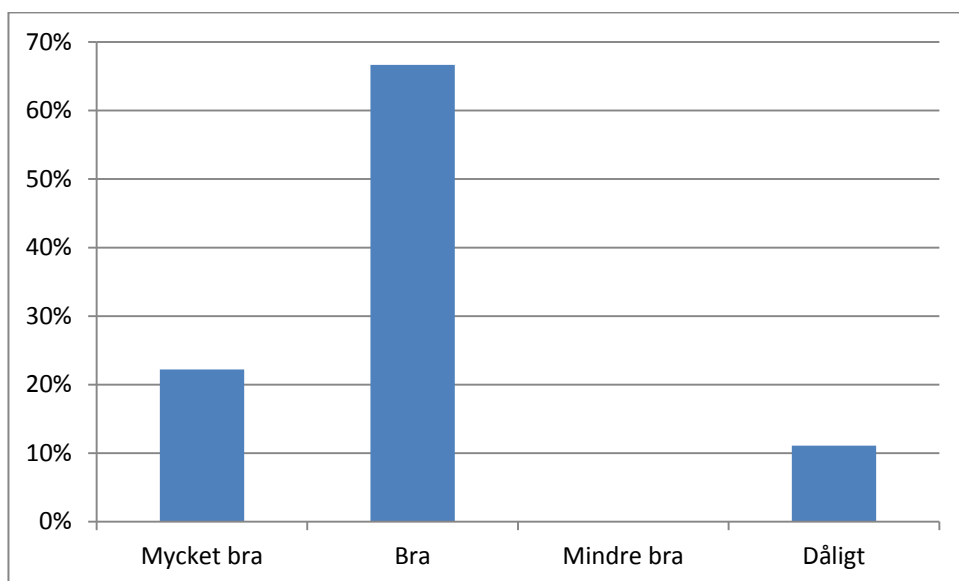


Figur 4.1. Entreprenörernas tidigare utbildning (n=9)

4.2 Traktdirektiv

De flesta av entreprenörerna tyckte att traktdirektiven höll god kvalitet, 22 procent tyckte att traktdirektiven var mycket bra, 67 procent tyckte att de var bra och 11 procent tyckte att traktdirektiven var av dålig kvalitet. Synpunkter som lämnades var att det sällan stod med produktions- eller naturvårdskommentarer i traktdirektivet, och att trädslagsfördelning och stamantal efter åtgärd sällan framgick av traktdirektivet. En synpunkt var att kartorna var mycket bra och en annan synpunkt var att allt som behövdes stod med i traktdirektivet. Det fanns också önskemål om att det inte skulle finnas gränsmarkeringar och fastighetsbeteckningar för grannfastigheterna på

traktdirektiven. Andra kommentarer var att trakterna sällan var snitslade. Svarsfrekvensen är 90 procent.

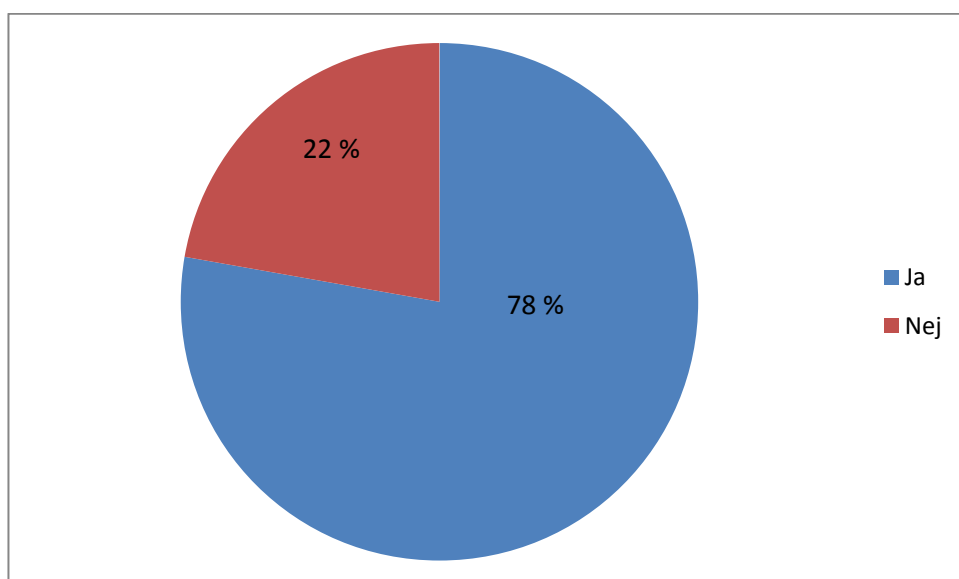


Figur 4.2. Hur entreprenörerna upplever kvalitén på traktdirektiven (n=9).

Samtliga entreprenörer upplever att de får sina traktdirektiv i god tid innan de börjar sitt arbete på trakten

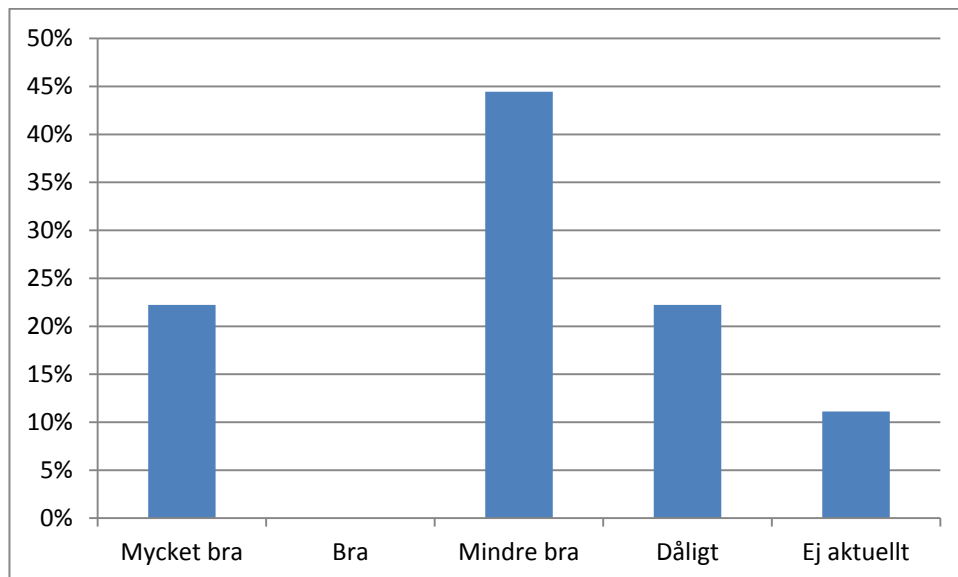
4.3 Snitsling

De flesta av entreprenörerna skulle vilja att fler av deras trakter var snitslade, 78 procent svarade att de skulle vilja att fler av trakterna var snitslade och 22 procent svarade att de inte önskade fler snitslade trakter.



Figur 4.3. Hur stor andel av entreprenörerna som vill ha fler av sina trakter snitslade (n=9). Ungefär hälften, 44 procent, av entreprenörerna upplever att kvalitén på snitslingen är mindre bra, 22 procent upplever att den är dåligt gjord. 22 procent tycker att snitslingen är mycket bra och för 11 procent av entreprenörerna är snitsling inte aktuellt.

Synpunkter som dök upp i samband med kvaliteten på snitslingen var att snitslingen ofta är gjord så tidigt att banden inte finns kvar när entreprenören kommer till trakten, de snitslar som finns är ofta sådana som hängdes upp inför avverkningen. Andra synpunkter är att när det väl är snitslat så är det mycket bra gjort och en synpunkt är att snitslingen har blivit bättre sedan sommaren 2014.

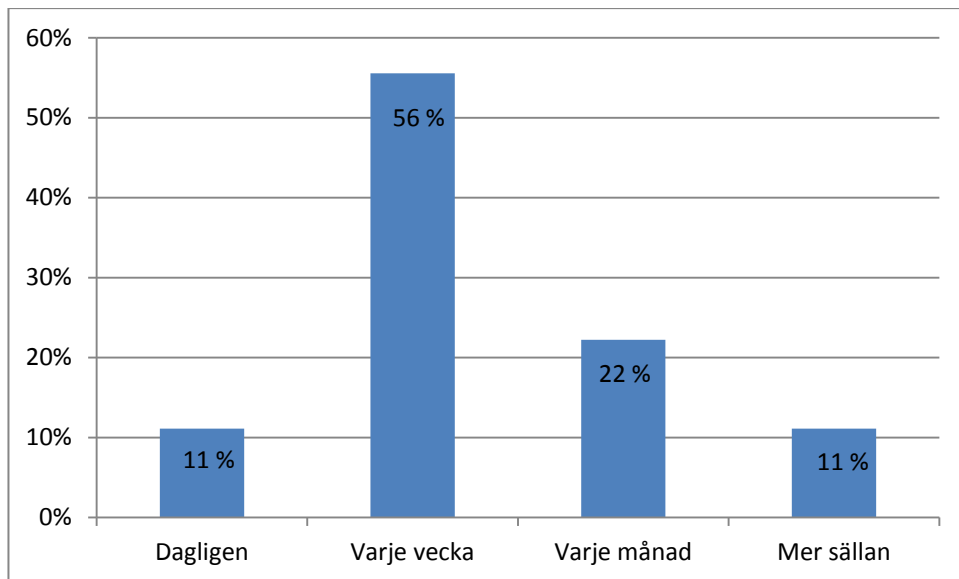


Figur 4.4. Hur entreprenörerna upplever kvalitén på snitslingen (n=9).

4.4 Kontakten mellan Södra och entreprenörerna

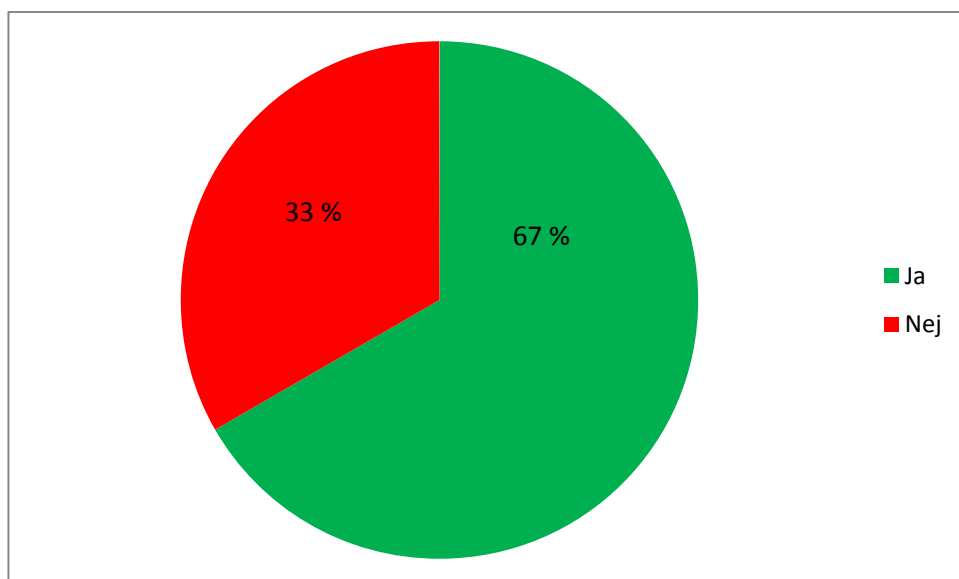
Av de tillfrågade entreprenörerna uppger 11 procent att de har kontakt med sin närmaste kontaktperson inom Södra dagligen, 56 procent har kontakt varje vecka, 22 procent varje månad och 11 procent mer sällan.

Av entreprenörerna upplever 89 procent att denna kontakt är tillräcklig.



Figur 4.5. Hur ofta entreprenörerna har kontakt med sin närmaste kontaktperson inom Södra (n=9).

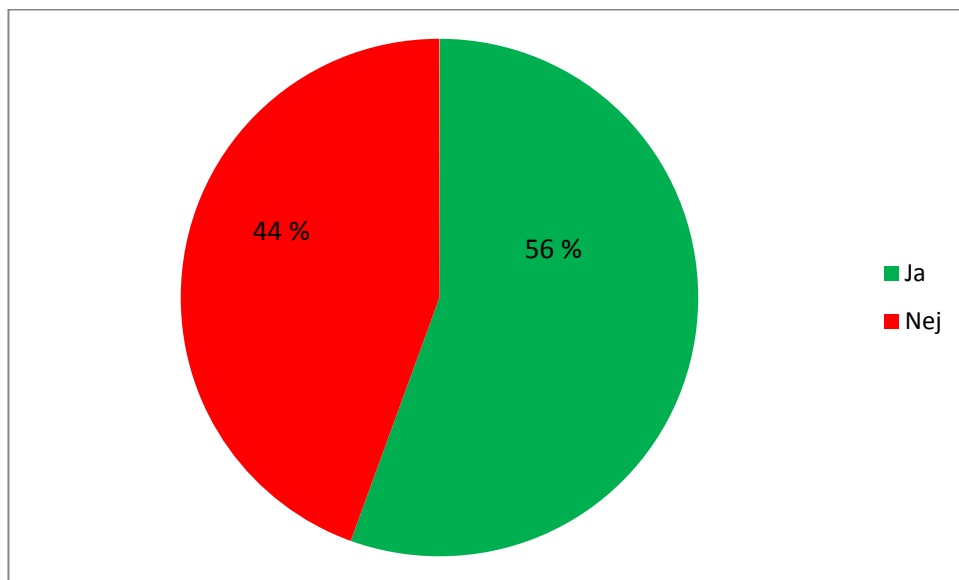
De flesta entreprenörerna tycker att det är enkelt att få kontakt med inspektorerna, 67 procent svarade ja på denna fråga medan 33 procent tyckte att det var svårt att få kontakt.



Figur 4.6. Om entreprenörerna tycker att det är enkelt att få kontakt med inspektorerna (n=9).

Samtliga entreprenörer tyckte att det var enkelt att få kontakt med skogsvårdsledaren.

En större andel av entreprenörerna tycker att personalen på Södra är ute och besöker dem tillräckligt ofta under deras arbete i skogen. 56 procent tycker att de får besök tillräckligt ofta, medan 44 procent upplever att de inte får det.



Figur 4.7. Om entreprenörerna tycker att personalen på Södra är ute och besöker dem tillräckligt ofta under deras arbete i skogen.

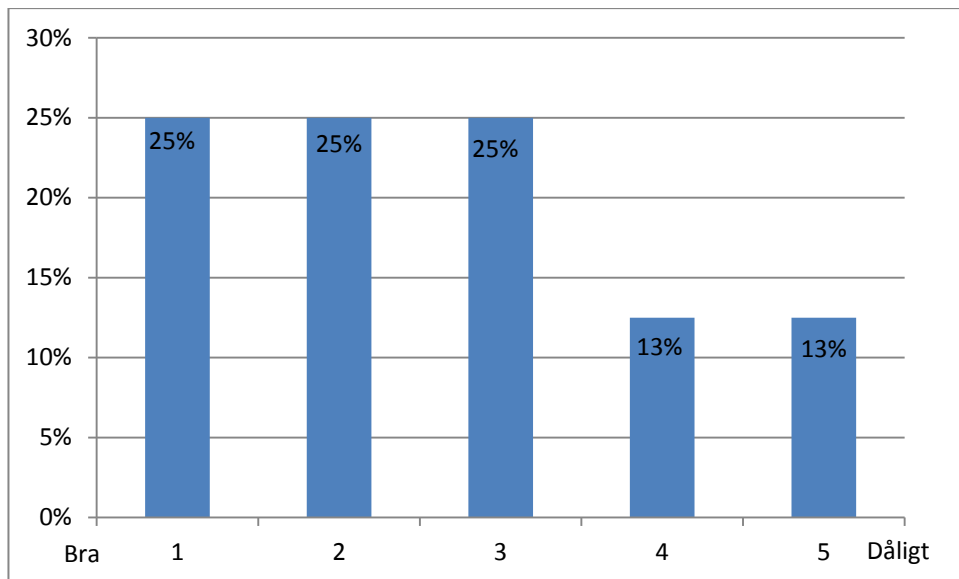
4.5 Kontakten mellan entreprenörer på Södra

Av de tillfrågade entreprenörerna upplever 89 procent att de har tillräckligt bra kontakt med andra entreprenörer som samarbetar med Södra.

4.6 Uppföljning på utförda uppdrag

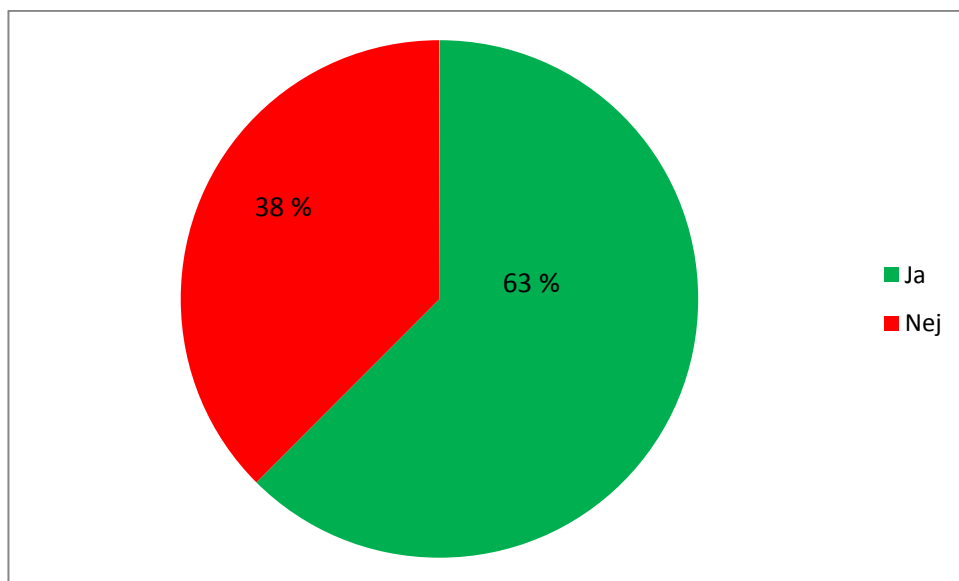
Åsikterna om hur väl uppföljningen på utförda uppdrag fungerar, varierar ganska stort, svaren har fått en stor spridning. Svarsfrekvensen på denna fråga är 89 procent eftersom en av entreprenörerna är ny och inte hunnit göra någon uppföljning ännu.

En synpunkt på denna fråga var att entreprenörerna skickar in återrapporter, men att de sällan får reda på hur det har gått. Någon beskriver att entreprenören träffar Södra en gång om året vid en trakt. En annan synpunkt är att man inte märker av uppföljningsarbetet mer än på sommaren då feriearbetarna utför denna.



Figur 4.8. Hur väl entreprenörerna tycker att uppföljningsarbetet på utförda uppdrag fungerar, femgradig skala (n=8).

De flesta entreprenörer upplever att de får tillräcklig återkoppling på resultatet av gjorda uppföljningar. Även här är svarsfrekvensen 89 procent.

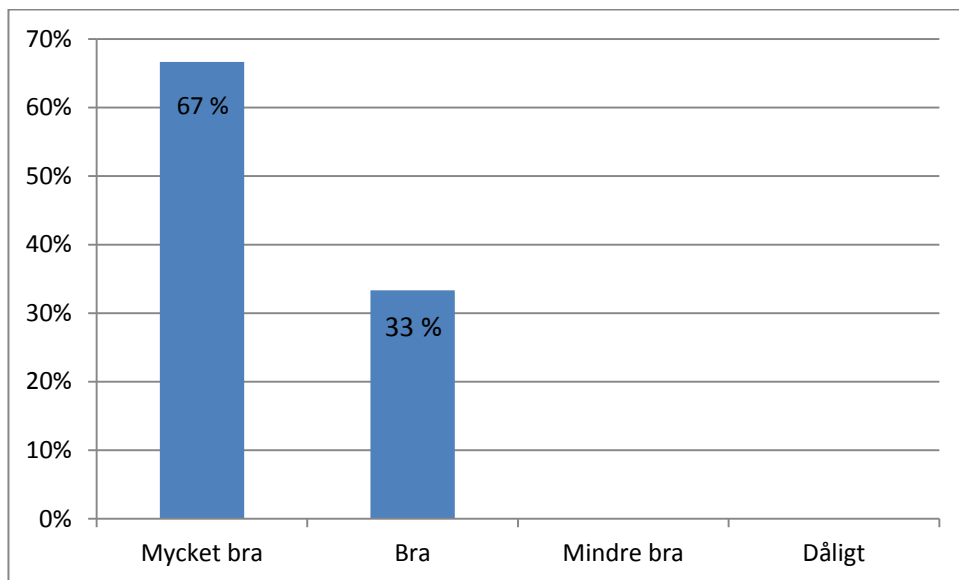


Figur 4.9. Hur stor andel av entreprenörerna som upplever att de får tillräcklig återkoppling på uppföljningarna av utförda arbeten (n=8).

4.7 Entreprenörernas kännedom om Södras Skogsvårdsstandarder

Undersökningen visar att entreprenörerna har god kännedom om Södras standarder avseende skogsvård. Av entreprenörerna uppger 67 procent att de

har mycket bra kännedom medan 33 procent uppger att de har bra kännedom om Södras skogsvårdsstandard.

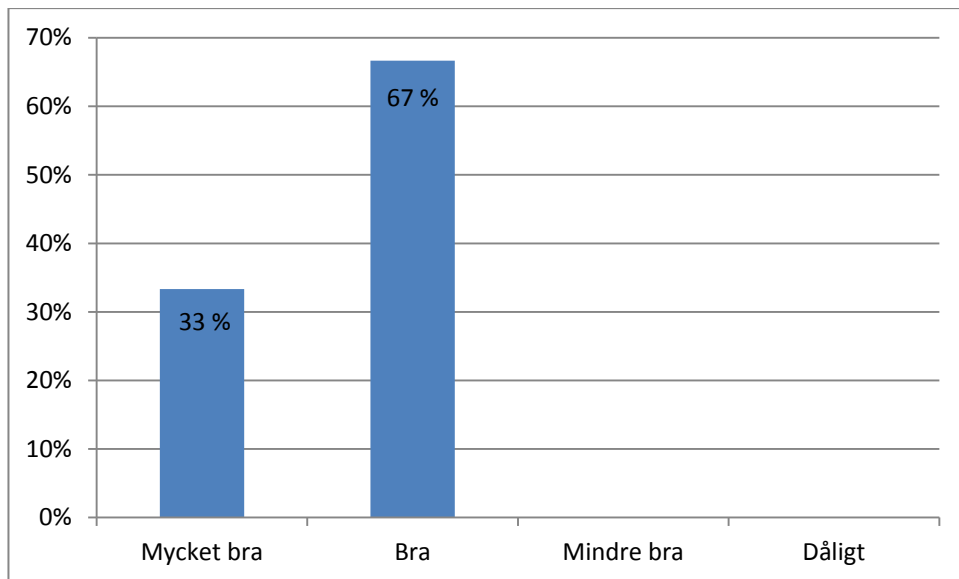


Figur 4.10. Hur bra kännedom entreprenörerna upplever att de har avseende Södras skogsvårdsstandard (n=9)

4.8 Entreprenörernas upplevelse av samarbetet med Södra

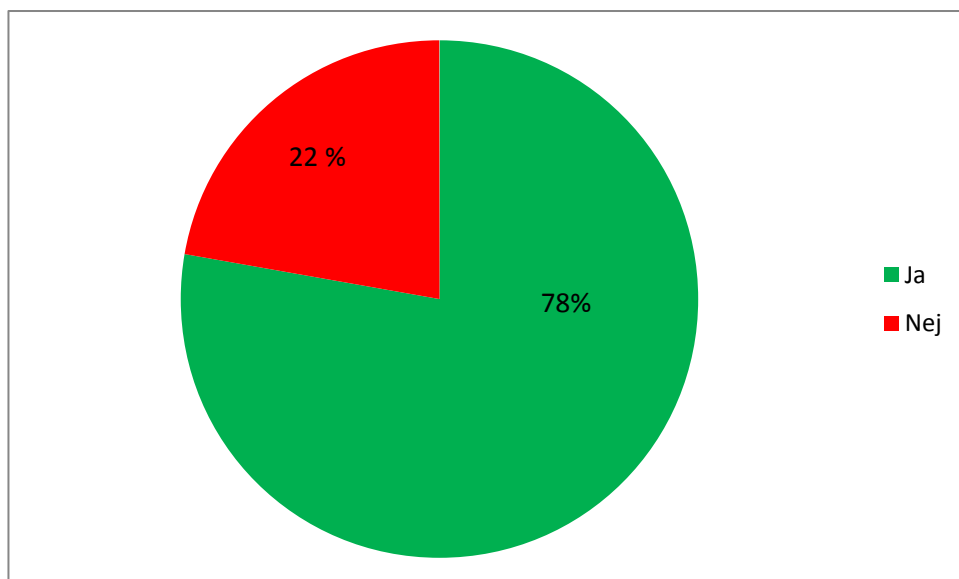
Totalt sett upplever skogsvårdsentreprenörerna att de har ett gott samarbete med Södra idag. Av de tillfrågade entreprenörerna upplevde 33 procent samarbetet som mycket bra och 67 procent upplevde samarbetet som bra.

En kommentar till denna fråga var att entreprenören erhöll information från Södra och försökte planera sitt arbete själv.



Figur 4.11. Hur entreprenörerna upplever sitt samarbete med Södra idag (n=9).

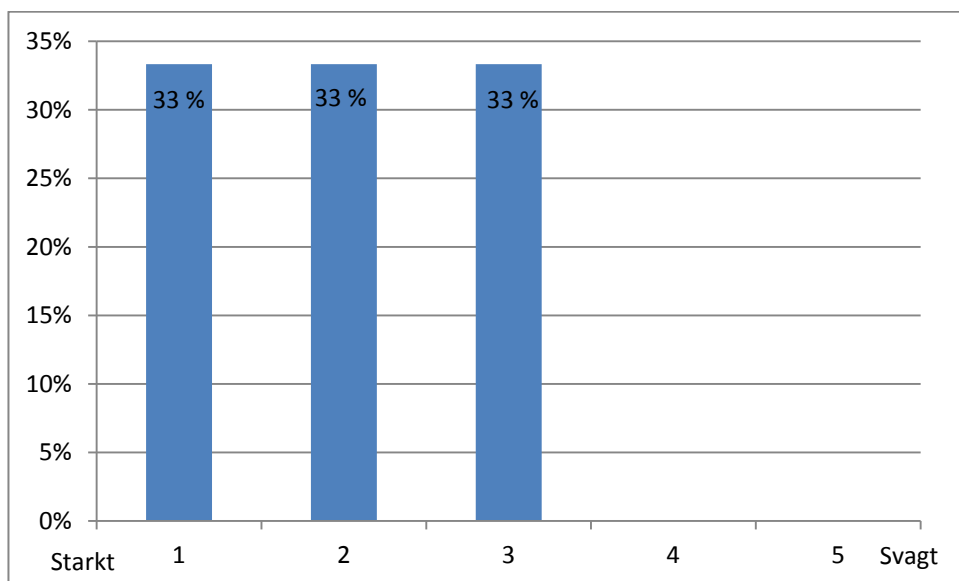
De flesta entreprenörer upplever att de har en stabil och långsiktig affärsrelation till Södra då 78 procent upplever att relationen är stabil och långsiktig, 22 procent upplever att den inte är det.



Figur 4.12. Hur stor andel av entreprenörerna som upplever att de har en stabil och långsiktig affärsrelation till Södra (n=9).

4.8 Entreprenörernas förtroende för Södra som företag

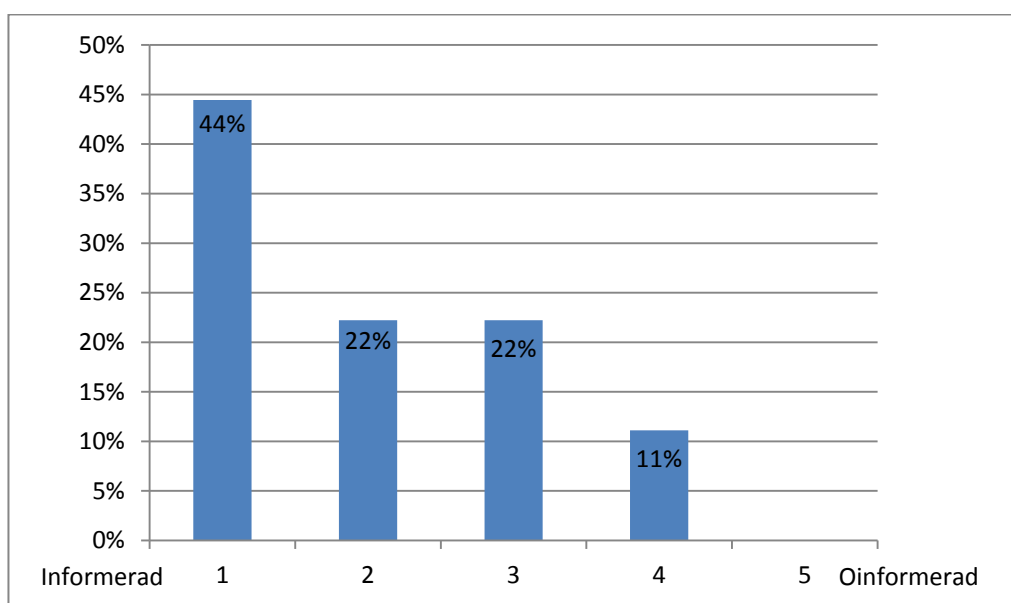
Resultatet visar en jämn spridning i de övre klasserna vad gäller deras förtroende för Södra som företag.



Figur 4. 13. Entreprenörernas förtroende för Södra som företag (n=9).

4.9 Entreprenörernas kunskap om Södras mål och strategier

På frågan om hur välinformerade entreprenörerna kände sig omkring Södras mål och strategier var det en ganska stor spridning i svaren. Svaren dominerade i de övre klasserna men det finns också svar i den lägre klassen dock kände ingen sig helt oinformerad.



Figur 4.14. Hur välinformerade entreprenörerna känner sig om Södras mål och strategier på en femgradig skala (n=9).

4.10 Södras planering av entreprenörernas arbete

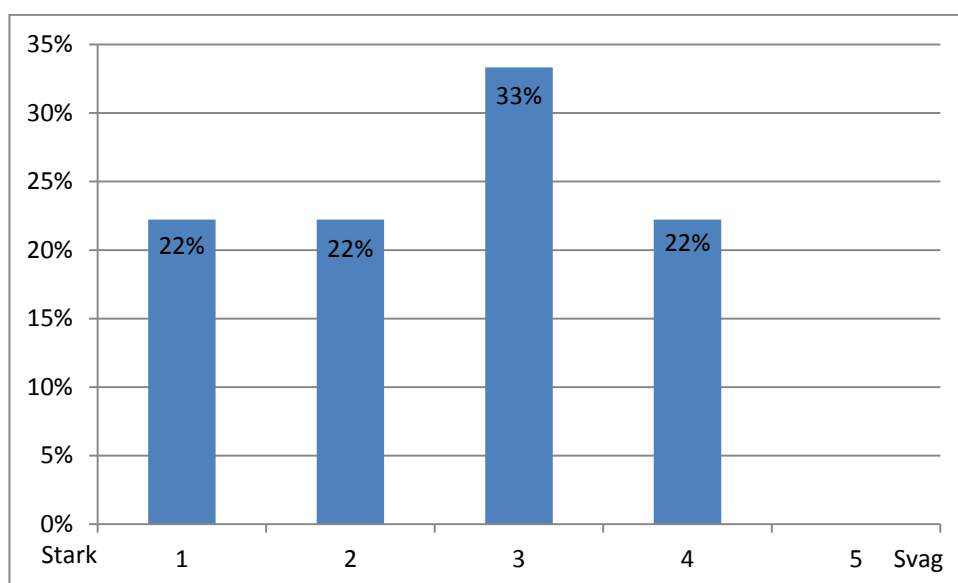
Samtliga entreprenörer som svarade på enkäten upplever att Södra styr lagom mycket av planeringen och ordningsföljden på deras arbete.

4.12 Affärsutvecklingssamtal

Samtliga entreprenörer som svarade på enkäten uppgav också att de hade haft affärsutvecklingssamtal de senaste 12 månaderna.

4.13 Entreprenörernas känsla av gemenskap med Södra

På frågan om hur stark gemenskap entreprenörerna kände med Södra, var spridningen återigen ganska stor, flest svar låg dock i mellanklassen. Förslag från entreprenörerna på vad som skulle stärka gemenskapen mellan dem och Södra var en skälig ersättning för arbetet, samt att Södra skulle försöka se det lilla i det stora. En annan synpunkt var att det skulle komma med tiden.

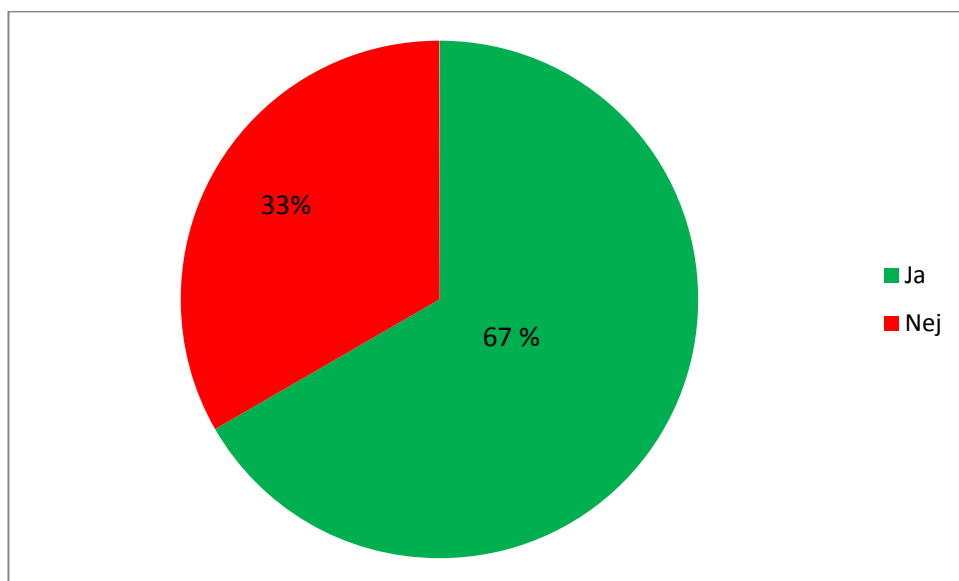


Figur 4.15. Hur stark gemenskap entreprenörerna känner med Södra på en femgradig skala (n=9).

4.14 Arbetsplatsträffar och sociala sammankomster

De flesta entreprenörer tycker att det erbjuds tillräckligt många arbetsplatsträffar och sociala sammankomster med den övriga personalen på

Södra. Av entreprenörerna upplever 67 procent att det var tillräckligt många träffar och 33 procent tyckte inte att det var tillräckligt många träffar.



Figur 4.16. Hur stor andel av entreprenörerna som tycker att det erbjuds tillräckligt många arbetsplatsträffar och sociala sammankomster med den övriga personalen på Södra (n=9).

4.15 Övriga synpunkter från entreprenörerna

Den sista frågan i enkäten var om entreprenörerna hade några övriga synpunkter relaterade till deras samarbete med Södra. Endast ett svar erhöles på denna fråga och det var ett önskemål om att VO (virkesområde) skulle få vara med när det förhandlas nya avtal, entreprenören menar att det är just VO man samarbetar med.

5. DISKUSSION

I detta kapitel kommer studiens resultat att diskuteras och analyseras. Till en början kommer litteraturstudien att diskuteras, därefter metoden och slutligen resultaten av enkätundersökningen.

5.1 Litteraturstudie

Innan undersökningen påbörjades gjordes en litteraturstudie inom ämnet. Tillgången på material om relationen skogsföretag- skogsvårdsentreprenör var tämligen begränsad, många publikationer som hittades inom ämnesområdet var gamla. Det fanns ändå en viss mängd information i dessa publikationer som inte påverkades av tidsaspekten.

För att utveckla och skapa en djupare kunskap kring förhållande mellan kund och leverantör söktes information om detta förhållande i stort, inte bara inom skogsbranschen. Kommunikation är något som finns i alla branscher och att företag använder sig av leverantörer är vanligt förekommande i många olika typer av företag.

Litteraturstudien förklarar olika typer av entreprenörer och olika förhållanden ett företag kan ha till sina leverantörer. Teorin bakom detta känns många gånger som en självklarhet när man läser om det, men inte mindre viktigt för det. Vid val av leverantör är det viktigt att tänka på vilken sorts organisation man vill ha och hur man vill att samarbetet med leverantören skall fungera.

Det inledande stycket om entreprenörshistoriken är intressant. Just det faktum att entreprenöriseringen i den svenska skogsbranschen är återkommande och ingen nyhet. Många gånger kan man dock uppleva att många, både entreprenörer och skogsföretag, lever kvar lite i tiden då skogsarbetarna var anställda av skogsföretagen.

Faktorer som ger framgångsrika entreprenörer och hur man får entreprenörer att växa och utvecklas är intressant. De mest framgångsrika entreprenörerna är bra affärsmän och för att utveckla verksamheten krävs nytänkande och kreativitet. I en hård konkurrens kan det ibland krävas det där lilla extra för att slå sig fram, och kunskapen om detta är nyttigt både för entreprenör och skogsföretag.

Gemenskapen mellan skogsföretag och entreprenör är en viktig del i samarbetet. I litteraturstudien beskrivs vikten av gemenskap och hur man kan arbeta för att stärka gemenskapen. Att bygga upp entreprenörens företagskänsla samtidigt som denne skall vara väl medveten om skogsföretagets strategier och mål kan vara en utmaning. På ett sätt skall entreprenörer vara självständiga och drivande, på samma sätt skall de arbeta efter givna mål och riktlinjer som beställaren

kräver. Ibland torde det vara svårt att se sig som en egen företagare på egna ben samtidigt som man måste vara sin arbetsgivare lojal när man utför uppdragen. Just inom skogsbranschen kan man tänka sig att lojaliteten från entreprenörens sida är stark gentemot skogsföretaget. Många gånger har entreprenören själv varit anställd på företaget innan denne startade sin entreprenadverksamhet. Denna lojalitet och samhörighetskänsla som i vissa fall kanske lever kvar kan kanske vara ett hinder i vägen för utvecklingen av det egna entreprenadföretaget, att entreprenören ibland kan ha svårt att se sig som en riktig företagare.

5.2 Resultatdiskussion

I detta stycke kommer resultaten från enkäten att dislutas och analyseras. Svarsfrekvensen på enkäten var 90 procent.

5.2.1 Entreprenörernas bakgrund

De flesta entreprenörer som deltog i studien hade gått på skogsbruksskola, näst vanligast var att entreprenörerna var självlärda och sist kom kompletterande utbildningar. En del entreprenörer har troligen, trots att de svarat att de gått på skogsbruksskola eller är självlärda, gått någon typ av kompletterande utbildning innan eller i samband med att de börjat arbeta med skogsvård. Det var förvånansvärt stor andel av entreprenörerna som inte har gått skogsbruksskola, kanske beror detta på att det handlar om just skogsvård. Hade undersökningen gjorts bland drivningsentreprenörer hade kanske utfallet blivit ett annat. En teori från författarens sida är att maskinintresset kanske har lättare att etableras under tiden på en skogsbruksskola. En annan teori är att en del entreprenörer kan ha sadlat om från andra yrken, och då valt att inrikta sig på skogsvård som inte innebär lika stora kostnader i uppstartsfasen som ifall de skulle köpa en skogsmaskin.

5.2.2 Traktdirektiv

De flesta entreprenörer tycker att traktdirektiven håller god kvalitet, endast 11 procent tycker att de håller dålig kvalitet. Detta är att tolka som ett bra resultat och överlag är entreprenörerna nöjda med traktdirektiven. Det som kan vara värt att tänka på är att fylla i alla fält i traktdirektiven innan de skickas ut till entreprenörerna. Med entreprenörernas kommentarer i åtanke kan man tänka sig att det är just avsaknaden av snitsling de är missnöjda med.

Det är positivt att samtliga entreprenörer upplever att de får sina traktdirektiv i god tid, detta hjälper dem att planera sitt arbete bättre och kan antas öka tryggheten och förtroendet i samarbetet.

5.2.3 Snitsling

Något som det verkar råda missnöje med är snitslingen. Majoriteten av entreprenörerna önskar att fler av deras trakter är snitslade. Av enkätsvaren att döma är entreprenörerna även missnöjda med snitslingens utförande överlag. Det kan tänkas vara mindre viktigt med snitsling vid skogsvårdsåtgärder, vid tydliga fastighets,- och beståndsgränser borde det inte vara nödvändigt att snitsla. Skogsvårdsarbete utförs dessutom dagtid till skillnad från avverkning, då det är mer befogat att snitsla ordentligt. I vissa fall är det säkerligen befogat att snitsla även vid skogsvårdsåtgärder, det är inte alltid lätt att hitta en gräns mellan två bestånd som ser snarlika ut.

Rimligen borde beslutet om snitsling vid skogsvårdsåtgärder bedömas av inspektorn från fall till fall, finns det svårigheter eller tendens till tveksamheter bör dessa partier snitslas. En annan viktig sak att ta hänsyn till är vad det står i traktdirektivet, står det att det är det snitslat så bör det rimligen vara det. Det kan tänkas att detta missnöje bland entreprenörerna uppkommit på trakter där det stått i arbetsbeskrivningen att det skulle varit snitslat, men att det sedan inte har varit det.

Det har också betydelse om entreprenören arbetar på ackord eller timlön. Vid timersättning skulle entreprenören själv kunna märka ut gränsen, men vi ackord skulle detta bidra till förluster för entreprenören. Enklast vore helt enkelt att ha en bättre kommunikation om detta, att bestämma ansvarsfördelning angående snitslingen och sedan rätta sig efter detta. Troligtvis skulle detta hjälpa till att minimera eventuella missförstånd med missnöje som följd. Är det en fråga om tid borde resurser för snitsling ses över, och det vore rimligt att involvera entreprenörerna i diskussionen om detta.

5.2.4 Kontakten mellan Södra och entreprenörerna

Entreprenörerna verkar ha en bra kontakt med sin närmaste kontaktperson inom Södra. De flesta har svarat att de har kontakt varje vecka. Samtliga entreprenörer, hur de än har svarat på hur frekvent de har kontakt med sin närmaste kontaktperson, upplever att denna kontakt är tillräcklig.

Av entreprenörerna upplever 33 procent att de är svårt att få kontakt med inspektorerna, denna siffra kan vara värd att ta till sig trots att den inte är övervägande. Det är viktigt att klargöra för entreprenörerna att inspektorerna inte alltid är tillgängliga med tanke på markägarbesök och dylikt. Samtidigt är det viktigt från inspektorernas sida att tar ansvar för att kontakta entreprenören när denne har försökt att få kontakt utan att lyckas. Kommunikation är viktigt i ett tätt samarbete, och bör därför flyta på så bra som möjligt.

Samtliga entreprenörer tycker dock att det är lätt att få kontakt med skogsvårdsledaren vilket är positivt. Är skogsvårdsledaren lätt att få kontakt med

kanske problem lösas snabbare när entreprenören inte får kontakt med inspektörerna.

5.2.5 Kontakt med andra entreprenörer

De flesta entreprenörer tycker att de har tillräcklig kontakt med andra entreprenörer som samarbetar med Södra. Det torde vara positivt att de känner att de har tillräcklig kontakt och man kan således anta att de är goda kollegor och inte ser på varandra som konkurrenter. Utbyte av erfarenheter entreprenörer emellan kan ge positiva effekter, alla har olika idéer och erfarenheter som andra kan ta del av. Att entreprenörerna har bra kontakt med varandra borde också öka gemenskapskänslan och kan vara till fördel i situationer där de behöver hjälp av varandra.

5.2.6 Besök i skogen

En majoritet av entreprenörerna tycker att de får tillräckligt många besök av personalen på Södra under sitt arbete i skogen. 56 procent var nöjda men 44 procent tyckte att besöken var för få. Här är spridningen ganska jämn och det är svårt att dra någon direkt slutsats av detta. Anledningen till att vissa entreprenörer vill ha mer besök än andra kan bero på osäkerhet, att de vill ha någon att bolla idéer med. En annan anledning kan vara att de helt enkelt vill ha en tätare kontakt och känna bättre gemenskap, det kan också bero på att entreprenören känner att personalen på Södra visar för lite uppskattning och engagerar sig för lite i entreprenörens arbete. En annan aspekt kan vara att entreprenören inte tycker att personalen på Södra förstår entreprenörens situation; att personalen har för lite kunskap om hur arbetet i entreprenörens vardag egentligen fungerar.

De entreprenörer som tycker att de har tillräckligt mycket besök i skogen upplever troligen att kommunikationen mellan dem och Södra fungerar på ett bra sätt, och att de inte känner behov av mer frekvent kontakt. Det är självklart svårt för personalen på Södra att veta vilken entreprenör som vill ha mer besök och vem som inte vill det. Det kan hända att man genom att vara lite extra lyhörd kan identifiera de entreprenörer som önskar lite mer kommunikation, och försöka lägga lite mer fokus på dessa i första hand.

Det skall också beaktas att det kan vara svårt för personalen på Södra att få loss tid till allting man vill, bland många andra brådskande arbetsuppgifter är det lätt prioritera dessa istället för att åka ut till sina entreprenörer.

5.2.7 Uppföljningsarbetet på utförda uppdrag

Det råder stor variation i svaren om hur entreprenörerna tycker att uppföljningen på utförda uppdrag fungerar. Svarsfrekvensen på denna fråga var 89 procent eftersom en entreprenör var ny och inte hunnit göra någon uppföljning ännu. Av de varierande svaren att döma följdes frågan med få kommentarer om hur uppföljningen kan bli bättre. Det man kan ana bland kommentarerna är att en del entreprenörer inte tycker att de får se resultaten av uppföljningarna. I detta fall är det viktigt att klargöra för entreprenören vilket syfte uppföljningarna fyller. Tanken med uppföljningarna kanske inte är att det skall vara frekvent återkoppling. Tanken med uppföljning på varje trakt kanske är att kontrollera att uppgifterna stämmer mot fakturan eller liknade.

Av de entreprenörer som besvarade enkäten upplevde 63 procent att de får tillräcklig återkoppling på uppföljningarna, 38 procent anser att de inte får det. Med tanke på att spridningen över svaren på hur entreprenörerna tyckte att uppföljningen fungerade och att det var 38 procent som upplevde att de får otillräcklig feedback, kan man anta att det råder lite delade meningar om hur uppföljningen skall fungera. Det finns två aspekter, som författaren ser det; antingen vill entreprenörerna ha mer respons på uppföljningen eller så vet de inte vad den används till. Om entreprenörerna gör återslag på alla utförda uppdrag och enbart får respons en gång om året kanske de funderar över nyttan med det, om det har någon mer viktig funktion. Här skulle det kanske återigen vara en lösning att kommunicera bättre och förklara huvudsyftet med uppföljningarna.

5.2.8 Entreprenörernas kännedom om Södras standarder avseende skogsvård

Av detta svarsresultat kan utläsas att entreprenörerna är väldigt välinformerade om Södras standarder avseende skogsvård. Detta resultat är att betrakta som positivt och här har kommunikationen och informationen fungerat bra. Att entreprenörerna är så pålästa om Södras skogsvårdsstandarder kan antas öka förståelsen och förbättra resultatet av arbetet. Vet entreprenörerna vad de gör och varför de gör det, blir resultatet med största sannolikhet bra. Det kan också vara så att förtroendet mellan entreprenören och Södra blir starkare. Södra vet nu att entreprenörerna har bra koll och kan lita på att de utför arbetet på ett korrekt sätt. Det tyder också på bra samarbete från Södras sida att de har fått med samtliga entreprenörer på "banan".

5.2.9 Entreprenörernas upplevelse av samarbetet med Södra

Entreprenörerna tycker sig ha ett bra samarbete med Södra. 67 procent upplever att samarbetet fungerar bra och 33 procent upplever att det fungerar mycket bra. På frågan om entreprenörerna upplevde att de hade en stabil och långsiktig affärsrelation till Södra svarade 78 procent ja och 22 procent nej. Det kan tyckas tvetydligt att alla entreprenörer svarat att de upplever att de har ett bra eller mycket bra samarbete med Södra, samtidigt som 22 procent anser att affärsrelationen inte är stabil och långsiktig.

Anledningarna till att svaren kan tyckas gå stick i stäv med varandra, kan bero på olika saker. En del entreprenörer kanske tycker att samarbetet fungerar bra och de är nöjda, men de kanske har andra planer inför framtiden, och därav tror de inte att relationen blir långsiktig. Det kan handla om någon entreprenör som skall gå i pension, byta arbete eller likanande. Det kan också vara så att entreprenörerna samarbetar med många olika skogsföretag och planerar att gå över och samarbeta med ett annat skogsföretag på heltid. En annan reflektion är att det kan vara så att entreprenadföretaget inte går med tillräcklig vinst och entreprenören överväger att lägga ned verksamheten.

Att relationen inte upplevs som stabil behöver inte betyda att samarbetet är dåligt. Man kan tycka att samarbetet fungerar bra idag men är orolig över vad som kommer att kunna hända i framtiden. Det är svårt att veta varför svarens utfall blivit som de blivit. På det stora hela är entreprenörerna nöjda med samarbetet men det kan vara vissa enskilda saker som gör att de är tveksamma över långsiktigheten och stabiliteten i affärsrelationen. En del entreprenörer kanske tror att det kommer att ske förändringar inom Södra på sikt och är därmed oroliga över sin sysselsättning.

Framtidsutvecklingen kan vara en sak som entreprenörerna tänker på. Idag sker t ex röjning manuellt men ingen vet om det kommer att vara samma situation om 15 år, detta kan vara ett inspel. Planteringen har till viss del överförs från manuellt arbete till maskinellt arbete, detta kan antas påverka de som planterar manuellt idag. Konkurrensen från andra entreprenörer som erbjuder billigare tjänster kan vara en faktor som gör att en del entreprenörer känner tveksamhet inför framtiden, om de kan lyckas ta sig fram i konkurrensen.

5.2.10 Entreprenörernas förtroende för Södra som företag

På frågan om hur stort förtroende entreprenörerna kände för Södra som företag, var spridningen ganska stor, dock i de högre klasserna. Svaren skulle lämnas på en femgradig skala där 1 innebär starkt förtroende och 5 innebär svagt förtroende. 1,2 och 3 har fått 33 procent vardera. Resultatet är att betrakta som positivt i den mening att ingen har svarat 4 eller 5. Det finns alltid en risk på frågor med glidande skalor att de som svarar gör det standardiserat, att de väljer ett mellanting för att de inte riktigt är säkra. Så kan det vara i detta fall också,

men det kan också vara så att två tredjedelar av entreprenörerna helt enkelt inte har fullt förtroende för Södra. Svaren på denna fråga är fritt att själv tolka om det är positivt eller negativt.

Man kan såklart spekulera i varför alla entreprenörer inte har angett att de har fullt förtroende för Södra, det kan bero på många olika faktorer och det beror också på hur entreprenörerna tänker. En del kanske svarar rent allmänt och en del kanske tänker på en viss specifik fråga när de tänker på förtroende. För att få reda på vad det är som brister i detta avseende torde återigen kommunikationen vara viktig, att man tar sig tid att lyssna på entreprenörerna och ta till sig av deras åsikter i olika frågor.

5.2.11 Entreprenörernas kunskap om Södras mål och strategier

Här lämnades svaren återigen på en femgradig skala, denna gång var spridningen litet större. 44 procent av entreprenörerna kände sig mycket väl informerade (1) och sedan följde en viss spridning ner till 4. Att entreprenörerna känner till Södras mål och strategier är en viktig del i att bygga upp gemenskap i samarbetet. I detta läge kan det vara värt att fylla upp en del kunskapsluckor för att få bukt på problemet. Det kan göras relativt enkelt med ett genomgående informationsmöte, som beskriver mål och strategier. Även om en del entreprenörer har angett att de har god kännedom om ämnet skadar det inte med repetition. Det gäller att fånga upp alla entreprenörer och förklara vilka mål man tillsammans arbetar för, samtidigt som man klargör entreprenörernas roll i det hela.

Det borde alltid vara viktigt att hålla entreprenörerna uppdaterade och informerade, på så sätt kan de känna sig mer delaktiga i verksamheten och arbetsmotivationen borde öka ytterligare. Om entreprenörerna inte vet någonting om saker som händer uppåt i organisationen kan det vara svårt att arbeta i linje med detta.

5.2.12 Södras planering av entreprenörernas arbete

Samtliga entreprenörer tycker att Södra styr planeringen och ordningsföljden lagom mycket i deras arbete. Detta borde enbart kunna betraktas som positivt.

5.2.13 Affärsutvecklingssamtal

Samtliga entreprenörer har haft affärsutvecklingssamtal de senaste 12 månaderna. Detta borde också anses som positivt och samtalet är ett bra tillfälle för entreprenören att komma till tals och lämna sina synpunkter och åsikter.

5.2.14 Entreprenörernas känsla av gemenskap med Södra

På denna femgradiga skala var spridningen återigen stor bland svaren. Här kan det handla om, som tidigare nämnts, att entreprenörerna har fler än en uppdragsgivare och därför inte känner full gemenskap. Det kan också bero på brister i samarbetet och att entreprenörerna inte känner sig tillräckligt delaktiga i vad som händer inom Södra. En annan naturlig förklaring är att entreprenörerna är just entreprenörer, de är inte anställda på Södra. De har sitt eget företag och eventuellt egna anställda, de är på något sätt fria att samarbeta med vilket skogsföretag de vill. Att entreprenörerna känner stor gemenskap med Södra kan vara både bra och dåligt. Det är bra ur den synpunkt att det främjar samarbetet, men det kan också hämma entreprenadföretagets egna utveckling att ha en för stark gemensamhetskänsla med Södra.

5.2.15 Arbetsplatsträffar och sociala sammankomster

Många av entreprenörerna, 67 procent, tycker att det hålls tillräckligt med arbetsplatsträffar och sociala sammankomster med den övriga personalen på Södra. Sådana evenemang är ett bra sätt att öka gemenskapskänslan mellan entreprenörerna och Södra. Att erbjuda fler frivilliga sammankomster av detta slag kan därför vara ett bra sätt att fånga upp de 33 procent som inte tycker att de är tillräckligt många sådana sammankomster. Det kan som sagt även vara ett bra sätt att öka gemenskapskänslan. Det behöver inte alltid handla om gemensamma informationsmöten utan det kan vara julbord, olika studiebesök, personalfester och liknande.

Det borde gå att skapa en bra gemenskap vid tillfällen som inte är arbetsrelaterade utan att man ibland gör saker tillsammans utanför arbetstid, då har man chansen att lära känna varandra på ett mer personligt plan under avslappnade former. Exempelvis borde julbord/jullunch kunna skapa stor uppskattning till en rimlig kostnad.

5.3 Metoddiskussion

Att skicka ut en enkät ger givetvis inte lika uttömmande svar som man kan erhålla under en intervju. Anledningen till att det gjordes ett enkätutskick i denna studie är för att entreprenörerna verkligen skall våga vara ärliga när de svarar. Det finns alltid en risk att man inte vill säga precis som det är när man sitter öga mot öga med någon. För att ge entreprenörerna chansen att beskriva lite mer lämnades frirader på en del frågor. Det är ganska varierande hur mycket friraderna har använts men en del synpunkter har lämnats där.

Fördelen med en enkät är även att svaren blir väldigt tydliga, man kan göra dem mätbara. Vid en intervju kan det vara svårt att få med allting och det kan också bli bekymmersamt med sammanställningen. I den här enkäten försökte fokus

läggas på tydlighet, det skulle vara enkelt att besvara frågorna och de skulle vara möjliga att sammanställa på ett bra och tydligt sätt.

Bortfallet är ofta problematiskt när man skickar ut en enkät, det finns alltid en osäkerhet över om man får tillbaka tillräckligt många svar. För att få en så hög svarsfrekvens som möjligt ringdes samtliga entreprenörer upp innan enkäten skickades ut. Detta kan ha bidragit till att svarsfrekvensen blev så hög som 90 procent.

Enkäten har gett en slags lägesrapport över hur entreprenörerna ser på sitt samarbete med Södra. Med hjälp av litteraturstudien har författaren i diskussionen försökt analysera varför svaren har utfallit som de har gjort, och även gett en del förslag på eventuella åtgärder.

6. SAMMANFATTNING

Södra i Oskarström har som ambition att bli den bästa uppdragsgivaren för entreprenörer, en annan ambition är att entreprenörerna skall känna stark gemenskap med Södra som företag. För att dessa ambitioner skall kunna förverkligas krävs att många olika faktorer samspelar.

Denna studie genomfördes våren 2015 och omfattade samtliga skogsvårdsentreprenörer som samarbetar med Oskarströms VO. Med skogsvårdsentreprenörer åsyftar denna studie de entreprenörer som arbetar med röjning, plantering, markberedning, flisning och grothantering. Studien genomfördes genom att en enkät skickades ut till samtliga tio skogsvårdsentreprenörer.

Överlag verkar entreprenörerna trivas med samarbetet med Södra i Oskarström. Entreprenörerna är väl upplysta om Södras skogsvårdsstandarder, och de upplever samarbetet med Södra som positivt. Snitsling och uppföljning på utförda uppdrag är två moment som entreprenörerna har visat sig vara mest missnöjda med i studien. Fler entreprenörer vill ha sina trakter snitslade, och vad gäller uppföljningen på utförda uppdrag så verkar entreprenörerna vilja ha mer återkoppling på denna punkt.

7. REFERENSLISTA

7.1 Publikationer

Brunberg, B. & Hallberg, L. (1987). Utveckling av maskinägarsystem- en fråga om samverkan. Forskningsstiftelsen Skogsarbeten (*Redogörelse nr 4, 1987*).

Eriksson, B. (2007). Tillväxt i skogsvårdsföretag. Arbetsrapport från Skogforsk (*nr 631, 2007*).

Eriksson, B. (2007). Skogsvårdsföretag- tillväxt och utveckling. Resultat från Skogforsk (*nr 3, 2007*).

Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003) Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research* 14 (2003) 281-307

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.6 Iss 6pp. 295-310

Mattsson, S. (2002). *Logistik i försörjningskedjor*. Lund: Studentlitteratur AB.

Norin, K. (2002). Upphandling och försäljning av entreprenadtjänster i skogsbruket- en diskussion om affärskoncept som stöder drivningssystemens utveckling. Skogforsk (*Redogörelse nr1, 2002*).

Norin, K. & Furness-Lindén, A. (2008). Vägar till professionell upphandling av tjänster i skogsbruket- erfarenheter, förslag och inspirationskälla. Skogforsk (*Redogörelse nr7, 2008*).

Norin, K. & Lindén, E. (1998). Samverkan- den nya entreprenadstrategin. Skogforsk (*Redogörelse nr3, 1998*).

Plan-nytt (2004). Bättre produktivitet 6/2004

Skogsstyrelsen (2014). Skogsstatistisk årsbok. Jönköping: Skogsstyrelsen.

Södergren, B. & Thor, G. (2003). Ledning av förändring inom skogsnäringen- en studie av förändringsledares personliga erfarenheter. Arbetsrapport från Skogforsk (*nr524, 2003*).

7.2 Internetdokument

Länk A:

Södra (2013). *Historik*. [Online] Tillgänglig:
<http://www.sodra.com/sv/Om-Sodra/Historik/>
[2015-02-04]

Länk B:

Södra (2012). *En ekonomisk förening*. [Online] Tillgänglig:
<http://www.sodra.com/sv/Om-Sodra/En-ekonomisk-forening/>
[2015-02-04]

Länk C:

Södra (2014). *Våra affärsområden*. [Online] Tillgänglig:
<http://www.sodra.com/sv/Om-Sodra/Vara-affarsomraden/>
[2015-02-04]

Länk D:

Södra (2014). *Södra Skog*. [Online] Tillgänglig:
<http://www.sodra.com/sv/Om-Sodra/Vara-affarsomraden/Sodra-Skog/>
[2015-02-04]

Länk E: Södra (2013). *Södra Cell*. [Online] Tillgänglig:

<http://www.sodra.com/sv/Om-Sodra/Vara-affarsomraden/Sodra-Cell>
[2015-02-04]

Länk F: Södra (2014) *Södra Wood*. [Online] Tillgänglig:

<http://www.sodra.com/sv/Om-Sodra/Vara-affarsomraden/Sodra-Wood/>
[2015-02-04]

8. BILAGOR

8.1 Enkät till entreprenörer

1) Vad har du för utbildning inom skogsvård?

Skogsbruksskola ☐

Kompletterande utbildningar ☐

Sjävlärd ☐

Annat:

2) Hur upplever du kvalitén på traktdirektiven från Södra?

Mycket bra ☐

Bra ☐

Mindre bra ☐

Dåligt ☐

Kommentar:

3) Upplever du att du får dina traktdirektiv i god tid?

Ja ☐

Nej ☐

4) Skulle du vilja att fler av dina trakter är snitslade?

Ja ☐

Nej ☐

5) Hur upplever du kvalitén på snitslingen?

Mycket bra ☐

Bra ☐

Mindre bra ☐

Dåligt ☐

Ej aktuellt ☐

Kommentar:

6) Hur ofta har du kontakt med din närmaste kontaktperson inom Södra?

Dagligen ☐

Varje vecka ☐

Varje månad ☐

Mer sällan ☐

7) Upplever du att du har tillräcklig kontakt med din närmaste kontaktperson inom Södra?

Ja ☐

Nej ☐

8) Tycker du att du enkelt kan få kontakt med inspektörerna?

Ja ☐ Nej ☐

9) Tycker du att du enkelt kan få kontakt med skogsvårdsledaren?

Ja ☐ Nej ☐

10) Hur bra kännedom har du om Södras standarder avseende skogsvård?

Mycket bra ☐ Bra ☐ Mindre bra ☐ Dåligt ☐

11) Hur väl fungerar uppföljningsarbetet på utförda uppdrag?

Mycket bra 1 2 3 4 5 Mycket
dåligt

Kommentar:

12) Upplever du att du får tillräcklig feedback på resultaten av uppföljningarna?

Ja ☐ Nej ☐

13) Tycker du att personalen på Södra är ute och besöker dig tillräckligt ofta under ditt arbete i skogen?

Ja ☐ Nej ☐

14) Tycker du att du har tillräckligt bra kontakt med andra entreprenörer som samarbetar med Södra?

Ja ☐ Nej ☐

15) Hur upplever du totalt sett ditt samarbete med Södra idag?

Mycket bra ☐ Bra ☐ Mindre bra ☐ Dåligt ☐

Kommentar:

16) Hur stark gemenskap känner du med Södra?

Mycket stark 1 2 3 4 5 Mycket svag

17) Vad skulle få dig att känna större gemenskap med Södra?

Svar:

18) Anser du att relationen mellan dig och Södra är en stabil och långsiktig affärsrelation?

Ja ☐

Nej ☐

19) Hur stort förtroende har du för Södra som företag?

Mycket starkt 1 2 3 4 5 Mycket
svagt

20) Hur välinformerad är du om Södras mål och strategier?

Välinformerad 1 2 3 4 5
Oinformerad

21) Hur upplever du att Södra styr planeringen/ordningsföljden i ditt arbete?

För mycket ☐

Lagom mycket ☐

För lite ☐

22) Har du haft affärsutvecklingssamtal de senaste 12 månaderna?

Ja ☐

Nej ☐

23) Upplever du att ni har tillräckligt många arbetsplatsträffar och sociala sammankomster med den övriga personalen inom Södra?

Ja ☐

Nej ☐

24) Övriga synpunkter relaterade till ditt samarbete med Södra

8.2 Medskick enkät



Enkätundersökning, Examensarbete Skogsmästarskolan, SLU

Denna enkät är grunden till ett examensarbete på Skogsmästarskolan i Skinnskatteberg. Examensarbetet görs på uppdrag åt Södra Skog, Oskarströms VO.

Syftet med enkäten är att kartlägga vad Ni som entreprenörer tycker om Södra i Oskarström som uppdragsgivare, och även vilken gemenskap Ni känner med VO:t.

Jag kommer naturligtvis att behandla och presentera Era svar helt anonymt och jag är väldigt tacksam om ni svarar så ärligt som möjligt, se det som en möjlighet att påverka och lämna Era synpunkter.

Jag är väldigt tacksam om Ni tar Er tid att besvara enkäten så snabbt som möjligt, dock senast den 17 april. Vänligen fyll i enkäten och sänd tillbaka den i det adresserade och frankerade kuvertet som medföljer.

Har Ni frågor eller funderingar är Ni välkomna att höra av er till mig på telenr: 073-800 94 39.

Observera att frågorna i enkäten enbart gäller Oskarströms VO!

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning Sofie Petersson, Skogsmästarskolan Skinnskatteberg